

Implementação de sistemas de gestão da qualidade



ANA MONTEIRO
Consultora Sénior e Gestora de
Projetos
www.q4e.pt
geral@q4e.pt

1. Enquadramento

Com um mercado cada vez mais competitivo, global e exigente, diversas organizações implementam e certificam o seu sistema de gestão, adotando posturas que lhes permitam obter um desejável nível de reconhecimento no país, bem como a nível internacional.

A qualidade tem atravessado diversos estádios ao longo dos tempos, tendo evoluído da inspeção para o controlo estatístico do processo, para a garantia da qualidade, para a gestão da qualidade e, mais recentemente, para o Total Quality Management (TQM), no qual se incluem os programas de excelência organizacional. Assim, passou de uma filosofia de gestão demasiado estreita e mecanicista para uma visão mais holística e humanista.

Para uma organização assumir a sua parte na construção do futuro implica, a cada momento, (re)conhecer a posição que ocupa, as principais tendências que moldarão os contextos de atuação futura, bem como as competências de que dispõe face às que são requeridas para assegurar o sucesso nesses possíveis contextos. Não se trata de procurar condicionar o futuro, mas sim de criar as condições de adaptação à evolução do contexto em que a or-



ganização desenvolve a sua atividade e de manutenção da sua capacidade de ação criativa de valor económico, social e de liderança, ao longo desse contínuo processo transformacional, tendo em vista o seu sucesso sustentado.

A capacidade de melhorar é um antecipador do futuro das organizações, pelo que a implementação de sistemas de gestão e a melhoria que advém dos mesmos não deve ser considerada algo que as organizações alcançam a curto prazo, mas sim uma forma de gestão que produzirá os melhores resultados organizacionais a

médio e longo prazo e que proporcionará um desenvolvimento sustentado.

As normas de certificação, nomeadamente a ISO 9001 (foco do artigo), surgiram na perspetiva de auxiliar as organizações a alcançarem este sucesso sustentado.

Neste sentido, surge uma maior necessidade, por parte das organizações, em implementar novos sistemas, melhores práticas, estratégias, táticas ou atividades, de forma a alcançarem uma melhoria da organização, independentemente do setor, dimensão, estrutura ou maturidade das mesmas. No entanto, esta é uma tarefa particularmente difícil e complexa, dado o grande número de interações que existem entre a adoção de atividades empresariais que envolvem pessoas, estratégias, tecnologias e mercados. Importa também salientar que quanto maior a organização, mais difícil é a introdução de novas abordagens ou a alteração de procedimentos de trabalho já estabelecidos.

Salienta-se que não há uma melhor forma

A capacidade de melhorar é um antecipador do futuro das organizações, pelo que a implementação de sistemas de gestão e a melhoria (...) produzirá os melhores resultados organizacionais a médio e longo prazo e que proporcionará um desenvolvimento sustentado

Notas:

1. Sampaio, Paulo e Saraiva, Pedro Manuel (2011) Qualidade e as Normas ISO 9000 – Mitos, Verdades e Consequências. Lisboa: Verlag Dashöfer

de implementar as normas nas organizações. Cada abordagem de implementação traz benefícios diferentes e envolve diferentes recursos e riscos. É importante considerar o que a organização espera atingir com a implementação do sistema de gestão, antes de ser escolhida uma abordagem para a mesma.

Nas seções seguintes são apresentadas constatações recolhidas ao longo do trabalho desenvolvido na implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ) em quatro empresas distintas, que por uma razão de confidencialidade serão designadas por:

- **Empresa A** – Gestão e Tratamento de Resíduos (30 Colaboradores)
- **Empresa B** – Fornecimento de Materiais de Construção e Decoração (08 Colaboradores)
- **Empresa C** – Conceção e Impressão Gráfica (05 Colaboradores)
- **Empresa D** – Serralharia (22 Colaboradores)

2. Motivações e Obstáculos para Certificar a Empresa

A implementação e posterior certificação de Sistemas de Gestão (SG) deve ser uma ferramenta utilizada com vista à melhoria organizacional, mas pode e deve também servir enquanto argumento de marketing e de reforço da competitividade¹.

Contudo, ainda um número significativo de organizações portuguesas continuam a implementar sistemas de gestão e, posteriormente, a certificá-los com base em motivações externas. Das quatro empresas consideradas para este artigo, três identificaram motivações externas como principais razões para avançarem para a implementação do sistema de gestão.

Tabela 1. Motivações Constatadas na Implementação e Certificação de SGQ

MOTIVAÇÕES	Empresa			
	A	B	C	D
Pressões de mercado, nomeadamente clientes	√	√	-	√
Com vista a uma efetiva melhoria organizacional interna	-	-	√	

No que concerne aos obstáculos verificados na implementação dos SGQ, sem dú-

vida que as restrições de recursos humanos, financeiros e materiais para a função são os mais verificados, correspondendo a 100% de incidência na amostra das quatro empresas.

Tabela 2. Obstáculos Constatados na Implementação e Certificação de SGQ

OBSTÁCULOS	Empresa			
	A	B	C	D
Envolvimento da gestão de topo	-	√	√	-
Limitações de recursos humanos, financeiros e materiais	√	√	√	√
Resistência à mudança por parte dos colaboradores	√	√	-	√
Custos de implementação e manutenção elevados	√	√	-	√
Resistência para registar informação para o SG	√	√	√	√

Não podemos deixar de referir que o diminuto envolvimento da gestão de topo é a causa fulcral para o insucesso na implementação de um SG, bem como de garantir a sua melhoria.

Outra dificuldade com que as organizações se deparam neste âmbito continua a ser a alocação de recursos humanos à função da qualidade, em paralelo com outras funções já existentes, e muitas das vezes sem formação mínima na área (Empresas A, B, C e D). Efetivamente, essa situação levará a que os responsáveis pelos SG, por falta de disponibilidade, se preocupem unicamente em cumprir com os requisitos normativos, em vez de retirarem conclusões e propostas de ações de melhoria, com os indicadores que vão obtendo ao longo do tempo.

A resistência para registar informação para o SG “anda de mãos dadas” com a resistência à mudança sentida nas organizações. Em muitas delas é deixado para segundo plano o fator Recursos Humanos. No entanto, é importante ter em conta que o que determina os resultados numa organização: são os valores, crenças, comportamentos e hábitos de atuação dos colaboradores, os quais são diferentes de pessoa para pessoa.

Não se pode melhorar o que não se controla, não se pode controlar o que não se mede, nem tão-pouco se pode gerir aquilo que não se define, daí ser fundamental a adoção, por parte das empresas, dum Sistema de Gestão. Por outro lado, também se verifica, em muitas organizações, que, apesar de todos os indicadores e fontes de informação do SG, que identificam as áreas fortes e críticas dos processos, a gestão de topo continua a tomar ações/decisões ignorando essa informação de valor para a organização. Existe ainda o pensamento de que a área/departamento da qualidade é uma atividade à parte, em vez de ser vista como parte integrante e como um todo da organização, onde é possível obter o “comportamento” da mesma.

3. Conclusões

É do conhecimento geral que existem variados benefícios para as organizações resultantes da implementação de um sistema de gestão, como o potencial acesso a novos mercados, melhoria da imagem da empresa, melhoria na comunicação com o cliente, diminuição do número de reclamações, aumento da produtividade, clarificação de responsabilidades e obrigações, diminuição da percentagem de produtos não conformes entre outros.

No entanto, esses benefícios, por si só, não se atingem unicamente com a implementação de um SG. É importante mudar a mentalidade das administrações das empresas, bem como envolver todas as pessoas, de todos os departamentos e áreas, todos os dias, por forma a adotar e fomentar uma cultura para a melhoria contínua.

Como o conceito da qualidade tem vindo a ser desacreditado ao longo dos anos, acredito que o caminho para o sucesso das empresas tem de passar por as empresas:

- Definirem valor para o cliente e organização;
- Definirem metas e organizarem equipas dentro da organização;
- Irem para o terreno e mudar processos e hábitos de trabalho;
- Procurarem o que querem trabalhar e melhorar (ex: satisfação do cliente, desperdícios,...);
- Implementarem boas práticas (ex: ferramentas da qualidade).